〒870-0851　大分市大石町 5-3-7 ﾒｿﾞﾝ荏隈 101
㈲ビジネスブレーン＆中小企業診断士・行政書士清成真一事務所

マンスリー・マネジメント・レポート

2002 年 9 月 30 日・発行第 9 号

1．歳時記（最近の話題から）

（1）船井電機

8 月号にレポートした船井電機が、“日経優良企業ランキング”で順位 38 番（総合得点 788）。9 月 16 日付の日本経済新聞朝刊に、日本経済新聞独自の審査（NEEDS－CASMA）で規模や安全性、収益性、成長力の四項目で評価したところ、並み居る“大企業”を押しのけて 38 番目にランクされたというのです

船井電機以外の家電メーカーで 100 番以内にランクされているのは、ソニーが 47 番目に、シャープが 53 番目に、そして松下電器工業が 93 番目にランクされているだけです。世界の工場として躍進著しい中国の家電メーカーや韓国メーカーに押されてか、日本の家電メーカーの元気なさが目に付きます。

その中での船井電機の頑張り、先月指摘した成功の鍵をもう一度目を通してみましょう。頑張っている企業を知ることで、自分の会社はより強くなるのです。

（2）㈱ムラウチ（家電専門店）をご存知ですか

有限会社ヒジネスブレーンでは毎月第一木曜日の午後 7 時からビデオスクールを開催しています。特に、商業やサービス業を営んでいる企業で顕著な業績を上げている企業を取り上げているビデオを視聴し、“成功している理由”を探っていこうとする研修会です（会費は 1 回 2 千円で、若手経営者が主な対象ですが誰でも自由に参加できます）。9 月は家電専門店の㈱ムラウチ（東京都八王子市）を取り上げました。

①１店舗で年商 165 億弱、ネット通販にも進出

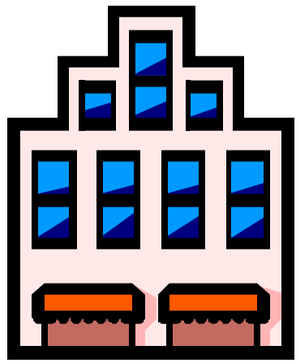
家電量販店といえばＹＫＫ。関東地区の激戦を勝ち抜いているヤマダ、コジマ、ケーズ電気の３社。大分にも進出している大手家電量販店です。ＹＫＫが商圏内にも進出している中で、僅か１店の家電専門店がこんなに素晴らしい業績を上げ、順調に業績を伸ばしている秘訣は何なのでしょうか。

ムラウチの平成 14 年３月実績は 164 億 9398 億円、従業員数は 148 名（14 年４月）。家電販売を行う本店の周囲には、ホームセンターや音楽ソフト店、住宅設備店などが張り付き“ムラウチ村”の様相をなしているようです。

ムラウチの創業は 1953 年２月。現社長の祖父が醤油製造販売業を営んでいた曾祖父を説得してテレビ店を開業したのが始まりです。３年前に始めたネット通販（Ｅコマース）も急成長を遂げ、現在３１億円と他の家電ＥＣ大手に肩を並べ、今期は 45 億円（３月決算）を視野にＵＲＬをさらに充実させています。店舗入口の看板を「ムラウチ電気」から「murauchi.co.jp」に変更する程の力の入れようです。

②ムラウチの成功の法則

ビデオを視聴すると幾つかの興味深い成功の法則がわかってきました。それは、「地域密着主義の徹底」、「全員“商人”宣言」、「お客様が創り上げているＥコマース」、「お客様の声を売場に活かす」、「若手社員の積極的登用」の５つに収斂されると思います。



ａ．地域密着主義の徹底

社是に「家電大型専門店として、世界最高の地域密着化を具現する」を掲げている当社。その実践として、修理部門を創業当初から設け、平成元年８月には“修理センター”を設営しました。現在は修理専門の技術者を有し、出張修理や他店で購入された家電製品の修理にも応じています。

「修理するよりも新しいモノを買った方が良いですヨ」と、暗に修理よりも新品購入を勧める大手家電量販店もあるようですが（ビデオスクール参加者の話）、長年使ってきた家電製品には愛着もあります。ましてや、新品を買ってカタカナ文字氾濫の難しい取扱説明書を読みながらの取り付けは、大半の人には嫌で苦手な作業です。

ムラウチでは無理に新品購入を勧めることはありません。出張修理も即日（遅くても翌日）の早さです。しかも、不具合の発生理由を依頼者へ懇切丁寧に説明し、故障が発生しないような使い方まで指南。修理を依頼したお客様に「ムラウチで買って良かった」と思わせる仕掛け（接客）です。

ｂ．全員“商人”宣言

年商 100 億円を超す巨大店舗になってくると、“部門（セクト）主義”が横行しているのではと疑いたくなります。「自分の部門や担当が良ければ良し」という風土が蔓延すると、部門最適・全体（社）不適合となりがちです。

ムラウチでは全従業員が“商人”です。担当部門外であっても、お客様から

要望されれば、担当の枠を超えて接客をします。他部門の新製品説明会も積極的に参加しています。「お客様には組織の壁は関係ない」を念頭に、顧客志向の接客を心がけています。

c．お客様が創り上げているＥコマース

今期 45 億円を目指している電子取引。サイトはアウトソーシングするのではなく独自で立上げています（※）。最初は失敗もあったようですが、Ｅメールを通じて「お客様の声」を収集。「この商品を使って良かった、悪かった」の口コミ情報や良く聞かれる質問などを、「商品情報」と関連付けて掲載しています。お客様の要望に沿ってサイトを継続的に改善、まさに、お客様が創り上げているＥコマースと言えるでしょう。

Ｅメールで届いた質問に応えるＥＣ担当者には、売場でもトップセールスマンを起用。さらに、即答できない質問や疑問には現場（店舗）の担当者の所へ行って確認。リアルとバーチャルとの融合による“オンライン接客”が当社の最大の特徴となっているのです。

バーチャル優先の“クリック＆モルタル”ではなく、リアル店舗優先の“モルタル＆クリック”と言えるでしょう。

※当社は上場（店頭登録）を計画しています。そのため、ＥＣの比重が益々高まっていく事が予想され、利益も確実に出すことが求められます。よって、今後はＷＥＢの運営を外注化していくことも考えられます。

d．お客様の声を売場に活かす

苦情は企業成長を促す原動力にもなります。ムラウチでは店頭やＷＥＢを通じて、しかも現金プレゼントを付けて“お客様”の声を収集しています。お褒めの声もあればお叱りの声も。これらの声を社内グループウェアーで公開し、全社員で共有しています。

自分に対するお叱りや苦情は他の者には知られたくないのが人情。しかし、お客様の声は無修正、実名での公表を原則としています。「お客様に常に見られている」という緊張感は社員の意識や接客姿勢を変え、現在では大半はお褒めの声となって反映されています。

e．若手社員の積極的登用

老若男女、経験の有無、知識の深浅など、従業員には十人十色以上の差異があるもの。従業員の声なき声を取り上げ、次世代の会社を支える人財を創り上げて行くのは、正に経営者の本来の仕事と言えます。人財教育に掛けるコストを厭う経営者には未来はありません。

ムラウチでは“青年取締役”制度を導入し、20 代から 30 代の若手社員を“青年取締役”に選出。重要な経営会議に出席させたり、多様なプロジェクトを任せています。こうして、“青年取締役”は経営者他の先輩諸氏の優れた経営知識や能力を素肌感覚で吸収できるのです。伝統を守りながらも成長のための次の一手を打っているのです。

③ＣＲＭ（カスタマー・リレーションシップ・マーケティング）

カスタマーとは顧客のこと、自社で買物することが習慣となっているお客様のこと、自社（店）の支持者のことです。このカスタマーと自社（店）との間に良好な関係を築き上げ、かつ継続させることで、効果的な営業活動を展開していこうとする手法がＣＲＭです。現在のマーケティング戦略では主流となりつつある考えです。

具体的な手法には、ＦＳＰ（フリークエント・ショッパーズ・プログラム）やダイレクト・マーケティング、ワントウワン・マーケティングなとが上げられます。これらの理論的背景には“市場の細分化（後記参照）”や“パレートの法則（※）”などがあります。

ア）ＦＳＰ

自社の売上と利益に対する顧客の貢献度を、「最新購入日」、「購入頻度」、「購入金額」の３要素で細分類し、顧客の貢献度合いに応じて効果的な販売促進活動を行おうとするものです。例えば、「特別優待制度」がこれに該当します。

イ）ダイレクト・マーケティング

通信販売や訪問販売が代表的で、様々な媒体を通じて示した反応（レスポンス）に応じて、直接（ダイレクト）にお客様へアプローチしていこうとするものです。

ウ）ワントウワン・マーケティング

ワンは人のことで特定の個人を対象にしたマーケティング活動です、しかし、一回だけの購入ではマーケティングコストが高くつきます。故に、顧客（個客）の人生（ライフサイクル）を網羅しようとする思想が背景に存在します。

例えば、車の購入者は“若年独身－夫婦二人－子供学校世代－子供巣立ち－老齢夫婦二人”と、順次人生ステージが移り変わっていきます。

〒870-0851　大分市大石町 5-3-7ﾒｿﾞﾝ荏隈 101
㈲ビジネスブレーン＆中小企業診断士・行政書士清成真一事務所

“若年独身”時代に当社のお客様になって後は、各ライフステージにおいても自社の他製品の購入者となってもらうよう“維持管理”をしていこうというものです。

これらＣＲＭの手法は“特定の市場（個客）”に狙いを絞って攻撃を仕掛けることにより、少ない費用でより多くの成果（売上・利益）を上げていこうとするものです。

今月の事例で取り上げたムラウチは、「世界最高の地域密着化を具現化」を標榜しています。“特定のお客様（個客）”にアプローチするというのではなく、一定商圏（東京都八王子市周辺）を深耕する戦略を採用しています。

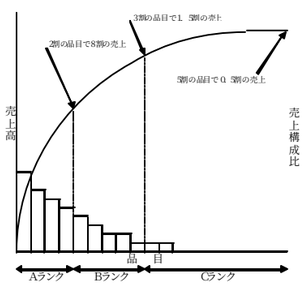
“店頭・店内での接客”という人的側面を重視し、チラシ等の物的販促は余り重視されていないようです。商圏内の全てのお客様を“差別”することなくアプローチしていくこの接客戦略を一見すると、ＣＲＭと相容れない手法のようにも考えられます。

しかし、市場（マーケット）の細分化には年齢性別等による「人口動態的な指標」によるものや、商品の使用率や使用頻度などの「行動変数」によるもの、会社や宗教団体などの所属団体による「心理的変数」によるものなどがあり、山川や県市町村などの「地理的変数」によるものも含まれます。

ムラウチは東京都八王子市周辺という「地理的変数」を市場細分化の指数として採用し、この地域のお客様は全ていただくという営業戦略を採用していると言えなくもありません。ムラウチにとっては、この地域に居住する全てのお客様は顧客（又は見込み客）ではなく“個客”だ、という捕らえ方なのです。

全国展開している大手家電量販店が消極的である修理・サービス部門を、ムラウチでは重要視し強化しています。他店でお買上げしたお客様であっても、「一度お買上げ頂いた商品だから、末永く使って欲しい」と、修理（出張修理も）に応じています。

商圏を絞り込み、“個客”とのあらゆる接触場面で、親身に応対（接客）するムラウチの営業姿勢は、ワントウワン・マーケティングの一つの表現方法だとも言えるでしょう。



※パレートの法則：発生した事象（結果）を高い（多い・大きい）要因（要素）順に並べ、その累計度数を調査すると、２割の要因が８割の事象を引き出しているという法則。ＡＢＣ分析とか２－８の法則とも言われる。

２．成功する会社経営の基本（マーケティングの基本）

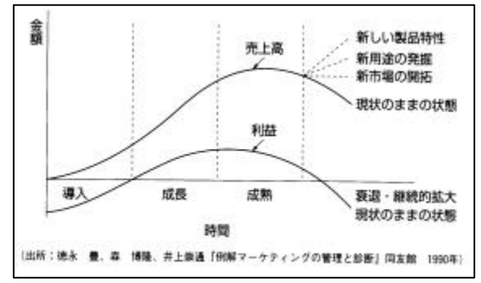
まだ世の中に知られていない新規な商品が市場投入されてお客様の認知を得、徐々に売上が上がるとともに競争者も次々と参入、そして価格競争に突入し厳しい生存競争が繰り広げられます。

このように、「商品」についても“出生－成長－成熟－老齢・死亡”と続くライフサイクル（人生）があります。これを製品ライフサイクル（ＰＬＣ）と呼んでいます。ＰＬＣのどの段階に位置する商品を会社は取り扱っているのかを確認することは、企業成長を左右する重要なことなのです。

（１）大きく４つに区分されるＰＬＣと一般的な営業政策

①各期間の特徴

製品ライフサイクルは、「導入期」、「成長期」、「成熟期」、「衰退期」の４期に区分することができます。区分基準として、売上高や利益の大小を用いて説明することが一般的です。



（出所：徳永　豊、森　博隆、井上崇通「例解マーケティングの管理と診断」同友館　1990年）

しかし、多数の企業が参入している市場では、自社の売上や利益のみでＰＬＣのどの段階に位置付けされるのかは容易には判別できません。市場参入している企業全体の合計売上や合計利益で推論するしかありません。

そこで、先月号で説明しました“イノベーションの普及過程”の理論を援用して、ＰＬＣを理解してもらおうと思います。ＰＬＣ特徴は下表のとおり、まとめることができます。

【ＰＬＣの特徴と企業の反応】

		導入期	成長期	成熟期	衰退期
○特徴					
	売上高	低い	急成長	低成長	低下
	利益	ほとんどなし	ピークに到達	低下	低いかゼロ
	キャッシュフロー	マイナス	ほどほど	高い	低い
	顧客	革新者	大衆	大衆	保守的採用者
	競合企業	ほとんどなし	増えてくる	多い	減ってくる
○企業の反応					
	戦略の焦点	市場拡大	市場浸透	シェアー維持	生産性の確保
	ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ支出	高い	高い※	低下していく	低い
	ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞの強調点	製品知名	ブランド選好	ﾌﾞﾗﾝﾄﾞ・ﾛｲﾔﾙﾃｨ	選択的
	流通チャネル	未整備	拡張的	拡張的	選択的
	価格	高い	やや低い	最低	上がっていく
	製品	基礎開発	改良	差別化	不変

※但し、対売上高比率では低下

「導入期」は新製品が市場（マーケット）に投入され始めた期間で、市場浸透（認知）率は２～３％程度の段階を示します。

「成長期」とは概ね市場浸透（認知）率が 15％～20％程

度までの範囲を指しています。この期間は新製品に係る技術革新が急速に進み、競争各社も相次いで“新製品”を投入し始めます。高付加価値製品の市場投入も盛んとなります。よって、市場の拡大は「導入期」よりも短期間に進展することになります。

急激かつ爆発的な売行きが期待できる段階（臨界点）が 20%だと言われていますが、この臨界点を超すと「成熟期」へと移行します。

「成熟期」には“新製品”と呼ばれる商品は一通り市場投入されていますので、競争は付加価値競争から価格競争へと形を変えて行きます。この期の末期には、価格競争に耐えられない競争相手が脱落し、少数者で成熟した市場を奪い合う生存競争が繰り広げられます。

「衰退期」は市場浸透（認知）率では単純に表現できませんが、既存製品と同じ用途を網羅する“新たな新製品”の登場（例．ホケットベルと携帯電話）や、生活者のライフスタイルの変化によって生活者の欲求が減退（例．燃料としての薪や炭、豆炭）した時に、この最終段階へ突入することになります。

②一様ではない製品ライフサイクル

世の中には星の数ほどの商品やサービス（以下商品等という）があります。毎年数多くの商品等が“誕生”し、また“亡く”なっています。企業も同様ですが、長寿の商品等があると同時に、短命の商品等もあります。

前者の例では、“カップルードル”が上げられます。昭和４０年代半ば東京銀座が歩行者天国だった頃、歩行者にカップヌードルにお湯を入れて販売、これで卸売りや大手量販店が取扱いを始めました。今やアイテム数も増え、競争相手も類似商品を出し、全世界にヌードルスープとして普及しています（※ＮＨＫのプロジェクトＸより）。

かたや短命の例として、数年前一世を風靡した“たまごっち”。爆発的に売れ、お客が殺到したので売り惜しみまで発生。ブームが去った後の結末は在庫の山で、最終損益は赤字となったとのこと。

このように、商品毎にＰＬＣは異なります。市場環境や競争環境によって長寿にもなり、短命にもなります。ＰＬＣのどの段階かを判断するポイントは市場浸透（認知）率です。自社の取扱商品等がＰＬＣのどの段階であるかを常に注意深く探索し、投入するコスト（開発コスト・営業コストなど）の範囲や金額を意思決定することが大切です。

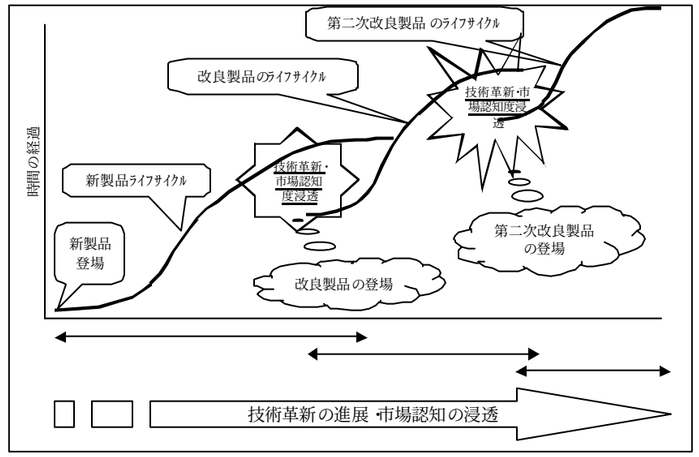
これを怠ると“たまごっち”の二の舞になってしまう恐れが大となります。

（２）技術の進歩とそのスピード

市場環境や競争環境などは自社の努力では操作できかねる要素です。特に、ＰＬＣの段階が進むにつれて、技術革新が次々となされ、日々新たな新技術や新素材、新生産システムの開発･発明がなされていきます。その成果は即座に新製品の投入となって現れてきます。

また、生活者のライフスタイルの変化や意識の変化などは市場環境に大きな変化をもたらします。例えば、残留農薬問題やＢＳＥ問題は食生活そのものを変えようとしています。その変化に対応するために企業は、新しい技術や生産ノウハウ等による新製品を、次々と市場へ投入し続けなければなりません。

この努力を怠った企業は、市場からの徹底を余儀なくされるようになります。市場から徹底した商品等の穴埋めに、新たな商品等が他の会社から投入されますので、生活者は何ら困ることはないのです。



右は「新技術の普及過程」を示す図表です。変化（代替）スピードは年々速くなってきています。

例えば、自動車ではガソリン車が現在主流ですが、新技術としてハイブリッド車が既に市場投入され、数年先には燃料電池（水素を利用）による駆動が主流になるかも知れません。

現在、販売好調だからと言って安穏としていてはいけません。その商品等に取って代わろうとする新たな商品等が背後に迫っていると、常に危機感を持って対処してください。

３．企業経営に必要な法律知識（相続に関する法律知識）

相続に関する法律知識の連載も３回目となりました。今月は、相続があった後の遺産の分割処理について勉強してみましょう。

（１）遺産分割の意味

夫婦と子供３人（いずれも成人し配偶者と子供も有り）の家族がいると仮定しましょう。長い闘病生活を続けていた夫は亡くなってしまったという前提です。お父

さんは会社社長で一財産を築き上げました。

相続人は妻と子供３人です。もし、夫より先に子供が死亡しているとその子供（夫からすると孫）に相続権が代襲されますが、夫死亡時には子供は全員健在でした。

さて、問題となるのが遺産（夫の財産）をどう分けるかです。子供の配偶者（本人には相続権が発生していないのですが）が元気が良いと一騒動おこります。俗に言う争族の始まりです。

いずれにしても、遺産をどう分けるのかを相続人間で決めることが遺産の分割という法律行為です。

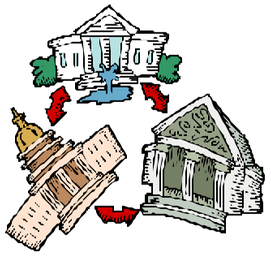
（２）遺産分割と遺言

遺産の分割は相続人間で、遺産をどのような割合で分割（又は特定財産を譲受）するかという法律行為です。これと同じような結果をもたらすものとして、遺言があります。遺言は夫が生存中に自分の最終意思として遺産の分割（遺贈や譲渡を含む）を予め指定しておくものです。

遺言があるからと言って、必ずその通りに処理しなければならないというものではありません。夫の遺言どおりに処理したら、残された妻と子供３人の間が険悪に、これでは死んだ夫を恨みたくもなります。

しかし、夫の最後の願いである遺言を尊重することが、遺産分割をする前提としてあることは否めません。尚、遺言の作成に相続人が代筆などで直接的に関与することはできません。遺言に関する事項は来月に記述することにします。

（３）遺産の分割と法定相続分



相続人の法定相続分は、妻１／２、子供３人が各々１／６です。不動産や預貯金などの遺産の処理をせずに放置していても、相続人４名はこの割合で法定相続していることになります。法律で法定相続を規定することで、経済活動の安定を図ろうとしています。

法定相続分は何ら遺産の分割を講じないときに適用されるルールですから、相続人間で別な取り決めをしても何ら問題はありません。実際は特定の人に財産を集中させることがままあります。例えば次のような場合が特徴的です。

①妻が高齢でかつ遺産を実質管理している時

妻が高齢であれば、失礼な言い方をすれば老い先は長くないでしょう。夫が財産を作るのに内助の功もあったに違いありません。子供３人はお母さんへの愛情の現われとして、相続権を譲ったのです。

尚、お母さんが亡くなれば当然３人の子供は相続権を有することになりますから、お母さんの心を痛めるような子供同士の言い争いを、夫（お父さん）の死亡時にすることもないでしょう。

相続税対策も考えられます。現行の相続税法規では、妻の相続分が１／２以内、若しくは非課税基礎控除後（※後記参照）の相続額が１億６千万円までは相続税が課税されない特例措置があります。

さて、本仮定に置き換えて考えてみましょう。１億５千万円の遺産が残されたとします。もし、子供３人が１／３ずつ相続したとすると、計算では 330 万円の相続税を納税することになってしまいます。妻（母）が相続すると税額０円です。さて貴方はどちらを選びますか。

ア）基礎控除額　　5000 万円＋1000 万円×４名＝　　9000 万円
※４名は法定相続人のことで放棄した人も含まれます
イ）妻の法定相続分　　（１億５千万円－9000 万円）×1／2＝　　3000 万円
◇この税額 3000 万円×20％－120 万円＝　　480 万円
※但し特例措置にて納税免除
ウ）子１人の法定相続分　（１億５千万円－9000 万円）×1／6＝　　1000 万円
◇この税額 1000 万円×15％－40 万円＝　　110 万円
エ）相続税合計額　　110 万円×3 名＝　　330 万円

皆さんの知人や友人にこのような事例があった場合は、配偶者の特例を最大限利用するようアドバイスしてあげて下さい。

＜参考：養子の場合は？＞

法定相続人のなかに養子がいる場合の法定相続人の数は、次のとおりとなります。

（１）被相続人に実子がいる場合は、養子のうち１人までを法定相続人に含めます。

（２）被相続人に実子がいない場合は、養子のうち２人までを法定相続人に含めます。

※相続税率等は国税庁のタックスアンサーを参照いたしました

②企業経営者や農業者の場合

事業を経営するには相当な資産や経営資源が必要です。遺産分割によって経営資源が分散してしまっては、上手くいっていた企業経営にも暗雲が垂れ込めます。夫の起こした企業を存続させるには、夫を手伝っていた相続人（妻又は子供１人）に遺産を集中させることが大切となります。

これでは、他の子供には不満が貯まります。特に、子の配偶者の声が「お父さん、貰える物は貰っておくべきよ」と大きくなります。

〒870-0851　大分市大石町 5-3-7 ﾒｿﾞﾝ荏隈 101
㈲ビジネスブレーン＆中小企業診断士・行政書士清成真一事務所

この場合、相続人全員が納得する遺産分割の方法として、「相続相当分を相続人某の固有財産から金銭にて支払う」という文言を遺産分割協議書に盛り込んでおくと良いでしょう。支払い方として、一時払いや分割払いなど多様な方法が考えられます。

（４）遺産分割協議書

代表的な遺産分割の文言を参考までに記載しておきます。尚、相続人は戸籍抄本と住民票、分割に参加した他の法定相続人（記名押印することで相続の権利は喪失）は戸籍抄本と印鑑証明書が必要です。

遺産分割協議書

平成年月日・・県・・市・・番地の某・・の死亡によって開始した相続における共同相続人間において、遺産の分割について協議した結果、左記のとおり決定した。

記

１．亡某・・が所有していた次の不動産を長男某・・が相続するものとする。

【不動産の明細】

所在／地番／地目／地積

２．右記以外に相続すべき財産があることが後日判明した場合は、後日別途協議の上決定するものとする。

本決定を確認するため、協議者は左に各自記名し押印する。

平成年月日

・・市・・番地

相続人　　某・・

・・市・・番地

相続人　　某・・